

상사와 부하의 쌍 관계에서 정서지능과 그 상호작용의 역할에 관한 연구*

임유신
육군사관학교
(jys2815@kma.ac.kr)
박오수
서울대학교
(ospark@snu.ac.kr)

본 연구의 목적은 상사와 부하의 쌍 관계에서 상사와 부하의 정서지능 간의 상호작용이 상사의 리더십 유형에 미치는 영향과 상사의 정서지능과 리더십 유형, LMX 질 간의 관계에 대하여 실증하는 것이다. 이를 위하여 중대장과 소대장 각 200명을 대상으로 설문조사를 실시하여 153개의 상사-부하 쌍에 관한 자료를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 상사의 정서지능이 높을수록 부하가 지각하는 LMX 질이 높으며, 부하의 정서지능이 높을수록 상사가 지각하는 LMX 질이 높은 것으로 나타났다. 둘째, 상사의 정서지능이 높을수록 상사가 변혁적 리더십을 더 발휘하는 것으로 나타났다. 셋째, 상사의 정서지능과 변혁적 리더십의 관계에 대하여 부하의 정서지능의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 마지막으로 변혁적 리더십이 상사의 정서지능과 부하가 지각한 LMX 질의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구결과의 시사점으로는, 첫째, 상사와 부하의 정서지능과 이들 정서지능 간의 상호작용의 역할을 보다 구체적으로 실증 분석하였다. 둘째, 상사의 정서지능 특성이 변혁적 리더십으로 표출될 때, 이들 관계에 대하여 부하 정서지능의 조절효과를 정서지능의 구성요소별로 확인하였다. 셋째, 상사의 정서지능과 LMX 질의 관계를 매개하는 요인으로서 변혁적 리더십에 대한 실증 연구를 통해 이 관계를 밝히기 위한 새로운 접근을 시도하였다. 넷째, 군 조직과 기업현장에 기여할 수 있는 정서지능의 실무적 적용 방안을 제안하였다.

주제어: 정서지능, 상호작용, 변혁적 리더십, 상사-부하 교환관계의 질

1. 서론

조직 내 개인은 구성원들과 다양한 관계 가운데 조직이 요구하는 과업활동을 수행하게 되는데, 특히 상사와 부하는 다른 어떤 관계보다도 다양한 상호작용을 통해 그 관계를 형성하게 된다. 이러한 상호작용을 통해 받아들인 상대방에 대한 다양한 정보들을 어떠한 방식으로 처리하느냐에 따라 상대에 대한 행동이나 태도가 달라지게 되며, 이는 서로 간의 관계

의 질에도 영향을 미치게 된다(Lord & Maher, 1991).

최근 연구에서 상사와 부하 간에 밀접한 상호작용을 통하여 얻게 되는 정보들을 처리하고, 이러한 정보들이 미치는 영향과 관련하여 정서의 역할과 중요성이 크게 부각되고 있다. 이러한 경향은 기존 연구들이 주로 인지적 요소에 관심이 집중되어 있으며, 특히 부하의 성과나 능력에 대한 상사의 평가에 중점을 두기 때문에 한쪽 방향에 편중되었다는 비판에서 출발한다(Ilgen & Klein, 1989). 이와 같은 비

논문접수일: 2011. 9 게재확정일: 2012. 6

* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 지원에 의해 연구되었습니다.

관은 리더십 연구에서도 예외가 아니었는데, 리더의 특질이나 행동, 의사결정 방법 등에 대한 관심을 제외하고는 리더의 기분과 분위기, 정서같은 감정의 역할이 리더십에 미치는 영향에 대한 연구들은 등한시 되어왔고(Conger & Kanungo, 1998), 합리적 선택과 효과적 의사결정을 방해하는 걸림돌과 같은 것으로 여겨졌다(Albow, 1992). 동기부여와 같은 리더십 이론에서도 구성원들의 기분과 정서가 어떻게 자신의 과업 활동, 노력의 수준, 어려움을 견디는 수준을 선택하는데 영향을 주는지에 대한 관심을 갖지 않았으며(George & Brief, 1996), 어떻게 리더의 효과성에 영향을 미치는지에 대해서도 고려하지 않았다(George, 2000). 그러나 이와 같은 비판을 극복하기 위해 최근 수행된 연구들을 통해 상사가 조성하는 긍정적·부정적 분위기와 부하의 창의성의 관계(George & Zhou, 2002; 2007), 리더의 정서와 리더십 개발의 관계(James & Arroba, 2005), 부하가 인식하는 리더십 유형과 정서의 관계(McColl-Kennedy & Anderson, 2005), 정서 조절과 셀프리더십의 관계(Boss & Sims, 2008) 등 리더십의 다양한 영역과 부하들과 관계에서 정서와 분위기가 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

이처럼 정서의 역할과 중요성에 대한 관심은 지능 관련 분야에서도 동일하게 나타났는데, 인지적 요소에 비해 정서적 요소는 오랫동안 합리적 정신활동을 방해하는 부정적 요소로 여겨졌다(Salovey & Mayer, 1990). 그러나 정서적 요소의 중요성이 대두되면서 인지적 요소를 강조한 기존의 지능을 보완하기 위한 노력으로 발전하게 되었다(Matthew, Zeidner, & Roberts, 2002). 특히 정서지능에 대한 연구는 1990년대로 들어서면서 Salovey and Mayer(1990)가 제시한 '정서지능(emotional intelligence)'의 개념이 새롭게 학계에 발표되면서 정서지능의 개념

(Landy, 2005)과 지능으로서의 타당성(Locke, 2005; Mayer, Caruso, & Salovey, 2000), 측정도구의 적합성(Conte, 2005; Law, Wong, & Song, 2004) 등을 검증하고자 저명한 학술지를 중심으로 열띤 토론과 논쟁이 이루어졌다(Ashkanasy & Daus, 2005; Daus & Ashkanasy, 2005). 이러한 노력들은 정서지능의 이론적 정교함과 타당성 있는 측정도구의 개발, 실질적 활용에 기여를 하게 되었다.

이러한 정서지능 연구의 분위기에서, 상호작용이 빈번하게 이루어지는 상사와 부하의 정서지능의 역할과 리더십 효과성의 관계를 살펴보는 것은 매우 의미 있는 연구라고 하겠다. 활발한 정서 관련 연구에도 불구하고, 실제 실무현장에서 나타나는 정서지능과 리더십 효과성에 관한 실증연구는 매우 미흡한 상태이다. 조직 내 상사와 부하가 어떤 정서 상태에 있느냐에 따라 과업과 대인관계에 미치는 영향은 매우 크기 때문에 효과적인 리더십의 발휘를 위해 상사와 부하의 정서지능은 매우 중요한 역할을 하게 된다(George, 2000). 또한 상사와 부하는 조직이 요구하는 여러 과업활동을 수행하는 과정뿐 아니라 일상적인 관계 속에서 다양한 감정과 정서를 교환하게 되고, 자신과 타인의 정서를 인식, 조절, 활용하는 능력에 따라 서로에게 영향을 미치는 상호작용의 효과가 달라지게 되며, 이는 상사의 리더십에도 영향을 주게 된다. 아울러 정서지능과 리더십 효과성의 관계에서 상사와 부하의 쌍 관계라는 맥락을 고려해 볼 때, 정서지능과 상사의 리더십 유형, 그리고 상사-부하 교환관계(leader-member exchange; LMX) 질 간의 관계를 살펴보는 것은 정서지능의 역할을 보다 구체적으로 확인할 수 있는 중요한 시도가 된다. 이러한 맥락에서 정서지능과 LMX 연구에서 나타난 한계를 극복하고, 상사와 부하의 쌍 관계라는 상황에서 정서지능의 역할과 이들의 상호작용

용이 미치는 영향과 상사의 정서지능과 상사의 리더십 유형, LMX 질의 관계를 보다 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 상사와 부하의 쌍 관계에서 상사와 부하의 정서지능과 그 상호작용이 어떠한 역할을 하는지에 대하여 살펴보고자 한다. 구체적으로 정서지능의 역할과 여러 변수 간의 관계를 살펴보기 위해, 상사와 부하의 쌍 수준을 분석단위로 하여 상사와 부하 정서지능의 역할, 상사 정서지능과 부하 정서지능의 상호작용의 역할, 상사의 정서지능과 LMX 질 간의 관계에 대한 상사 리더십 유형의 매개효과에 대하여 살펴보는 것을 연구의 목적으로 설정하였다. 이러한 연구의 결과는 상사와 부하 간 쌍 관계에서 정서지능이 왜 중요한지에 대한 실제적인 증거와 상사 정서지능과 부하 정서지능의 상호작용 역할, 상사 정서지능과 LMX 질 간의 리더십 유형의 매개효과, 그리고 정서지능의 개발에 대한 실무적인 시사점을 제시해 줄 것이다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 정서지능의 개념과 구성요소

정서의 개념을 지능과 결합시켜 정서지능이라는 개념으로 발전시킨 새로운 시도가 1990년대 초기에 시작되었다. 정서지능의 개념을 최초로 제안한 Salovey

and Mayer(1990)는 정서지능이 이미 오래전부터 논의되어 오던 사회지능(social intelligence)이라는 개념에서 보다 발전된 것이라고 하였다. 1920~30년대 Thorndike(1920)는 지능 영역 내에 정서를 도입하려는 시도로 사회 지능이 일반지능의 한 측면이 될 수 있으며 사회적 능력은 필수적인 인간의 능력이라고 주장하였다. 그러나 사회지능 개념의 모호성과 측정의 불확실성으로 인해 수십 년 동안 사회지능에 대한 보다 세부적이고 구체적인 연구는 더 이상 이루어지지 않았다.

그러다가 1980년대에 들어서면서 전통적인 학업, 적성 중심의 일반지능(IQ) 개념을 탈피하고자 하는 새로운 지능이론들이 다수 출현하였는데, Gardner(1983)의 다중지능이론¹⁾이 그 대표적인 이론이다. Gardner는 7개의 다중 지능 중, 대인지능(interpersonal intelligence)²⁾과 개인내부지능(intrapersonal intelligence)³⁾에 대해 소개하고 이것이 인지적 정신능력만큼이나 중요하다고 주장하였다. 이러한 흐름 가운데 Sternberg(1994)는 사회지능이란 '학문적 능력과 다른 것으로, 삶의 실제적 문제들을 사람들이 훌륭하게 해결해 나갈 수 있도록 해 주는 능력'으로 정의하면서, 사회지능에 대한 관심을 다시 불러 일으켰다.

이러한 경향에 따라 Salovey and Mayer(1990)는 사회 지능의 개념을 보다 정교화한 개념으로써 정서지능을 '사회지능의 한 하위요소로서, 자신과 타인의 감정과 정서를 점검하고, 그것들의 차이를 변별하며, 생각하고 행동하는데 정서정보를 이용할 줄

1) Gardner(1983, p.293)는 지능을 "하나 혹은 그 이상의 문화적 환경 또는 공동사회에서 가치 있게 여기는 i) 문제를 해결하는 능력, ii) 결과물을 만들어 내는 능력, iii) 해결해야 할 새로운 문제를 창출하는 능력"으로 정의한다. 이 정의에 입각하여, 그는 정서가 지적 기능을 갖고 있으며, 인간의 지적 능력은 언어지능, 음악지능, 논리수학지능, 신체운동지능, 공간지능, 대인지능, 개인내부지능과 같은 7가지 요인으로 구성된다는 다중지능(multiple intelligence)이론을 제안하였다.

2) '다른 사람과의 관계에서 정서적인 갈등이나 문제를 해결하는 능력'이라고 정의함

3) '자기 자신의 정서 상태나 동기 등 자신의 내면의 상태를 잘 알 수 있는 능력'이라고 정의함

아는 능력'으로 정의 하였다. 그들은 정서지능을 사회지능의 한 하위요소라고 주장하고 있으며, 특질(trait)이나 재능(talent)과는 구별되는 정서와 관련된 능력이라고 보았다. 그러나 이러한 초기의 정의가 정서를 지각하고 조절하는 측면에서만 논의할 뿐 정서에 대한 사고의 능력을 언급하지 않았다는 점과 그 개념이 여전히 애매하다는 비판에 대해, 이를 보완하고자 Mayer and Salovey(1997)는 정서지능의 정의를 '정서를 정확히 지각하고 평가하며 표현하는 능력, 정서에 접근하고 사고를 촉진시키는 정서를 발생시킬 수 있는 능력, 정서 및 정서와 관련된 지식을 이해할 수 있는 능력, 그리고 정서적·지적 성장을 향상시키기 위하여 정서를 조절하는 능력'이라고 수정하였다. 이들이 정의한 것처럼 능력에 기반을 둔 정서지능의 개념은 최근까지 정서지능을 연구하는 여러 연구자들이 제시한 개념 가운데 연구 활용 가능성이 가장 높은 과학적 정의라고 할 수 있다(Matthews et al., 2002). 위의 정의에 입각하여 이들은 정서지능의 초기 구성 모형을 최초로 제시하게 되며(Salovey & Mayer, 1990), 이 초기 모형에 대한 많은 논의를 바탕으로 다시 새로운 정서지능의 모형을 수정 보완하여 제시하였다(Mayer & Salovey, 1997).

초기 정서지능 모형의 구성요소는 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 즉 정서의 평가와 표현(appraisal and expression of emotion) 능력, 정서 조절(regulation of emotion) 능력, 그리고 정서 활용(utilization of emotion) 능력이다. 정서 평가와 표현 능력, 정서 조절 능력은 자신과 타인이라는 대상에 따라 범주화할 수 있으며, 정서 활용 능력에는 융통성 있는 계획 세우기, 창의적 사고, 주의집중의 전환, 동기화의 내용이 포함되어 있다. 정서지능의 초기 모형은 정서를 처리하는 능력의 중요성을 부각

시켰다는 점에서는 주목을 받았으나, 일반지능과의 변별의 문제나 구성요소 간의 연계성 등의 문제에 대한 비판이 있었다(Salovey & Sluyter, 1997). 또한 사회 지능의 개념과 정서지능의 개념이 크게 다르지 않다는 주장도 제기되었기 때문에(Mayer & Salovey, 1997), 이러한 비판을 극복하기 위해서 정서지능의 새로운 모형과 구성요소가 제기되었다.

일반지능 및 사회지능과 구별되며, 보다 세련되고 견고한 개념화를 위해서 정서지능의 새로운 모형과 구성요소가 제시되었는데(Mayer & Salovey, 1997), 새로운 정서지능의 모형과 구성요소는 초기 모형과 세 가지 점에서 근본적 차이가 있다. 첫째, 정서와 사고를 보다 명확하게 관련시켜 정서지능이 가진 독특한 능력에 대한 규명을 하는 동시에 일반지능과의 공통점을 부각시켰다. 둘째, 정서지능을 구성하는 영역이 보다 정교하게 세분화 되었으며, 각 영역에 포함되어 있는 능력들이 수렴적으로 구성되었다(Zeidner, Matthew, & Roberts, 2001). 셋째, 정서지능을 구성하는 능력들이 능력의 중요성이나 복잡성에 따라 위계를 갖게 되었고, 발달 수준에 따라 능력의 배열을 달리 하였다. 예컨대, 초기 모형에서 정서 조절 능력은 다른 구성요소들과 단일한 수준에서 정서지능 구성요소와 모형에 포함되어 있지만, 수정된 정서지능 모형에서는 가장 상위의 능력으로 간주되고 있다. 즉 정서 조절 능력은 정서 지각이나 정서 이해와 같은 능력이 선행됨으로써 갖춰지는 능력임을 의미하며, 다른 수준의 능력보다 복잡하고, 복합적인 능력임을 말해준다(Mayer & Salovey, 1997).

수정된 정서지능의 모형은 단계별로 이루어졌는데, 최초 단계인 정서의 지각과 표현 단계에서 사고에 대한 정서의 촉진 단계, 정서 정보에 대한 이해와 분석, 그리고 마지막 단계인 정서의 반성적 조절 단

계로 올라갈수록 상위의 정서지능 능력이며, 세련되고 복잡한 수준의 능력이 된다. 이 때, 정서지능에 포함되는 능력은 네 가지로서, 정서를 정확히 지각, 평가, 표현하는 능력이고, 사고를 촉진하는 감정을 생성시키고, 접근하는 능력이며, 정서와 정서에 관한 지식을 이해하는 능력이며, 정서적·지적 성장의 향상에 도움이 되는 정서 조절 능력이다(Salovey & Sluyter, 1997).

Davies, Stankov, and Roberts(1998)는 Mayer and Salovey(1997)가 제시한 정서지능의 구성요소와 유사하게 정서지능을 네 가지 영역으로 분류하였는데, 첫째 영역은 자기 자신의 정서평가 및 표현으로서 자기 자신의 내면 깊은 곳에 있는 정서를 이해할 수 있고, 그 정서를 자연스럽게 표현할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 이 영역에서 좋은 능력을 가진 사람은 다른 여러 사람들보다 더 자신의 정서를 알 수 있다. 둘째 영역은 다른 사람의 정서 평가 및 인식으로서 자기 주변의 다른 사람들의 정서를 인식하고 이해할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 이러한 능력이 높은 사람들은 다른 사람의 정서적 반응을 예상할 수 있을 뿐 아니라 자신의 정서에 대해서도 매우 민감하게 된다. 셋째 영역은 자기 자신의 정서 조절로서 자신의 정서를 조절하고 심적인 고민들을 신속하게 회복할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 이 영역에서 높은 능력을 가진 사람은 즐거운 일이나 흥분된 일에도 빠른 시간 내에 정상적인 심리적 상태로 돌아올 수 있다. 이와 같은 사람들은 자신의 정서를 잘 통제하며, 쉽게 화를 내지 않는 경향이 있다. 넷째 영역은 성과 촉진에 정서 활용으로서 건설적인 활동과 개인의 성과를 위해서 정서를 활용할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 이러한 영역에서 높은 능력을 가진 사람은 자신을 지속적으로 격려하게 되고, 자신의 정서가 긍정적이고 생산적인 방향으로

활용되도록 한다. Davies et al.(1998)에 의해 정의된 정서지능과 그 구성요소는 Mayer and Salovey (1997)의 것과 정확히 일치하지는 않지만, 그 차이가 매우 적으며, 서로 보완적인 관계이고, 정서를 지각, 조절, 이해, 활용한다는 특성을 포함하고 있다. 무엇보다 이들이 정의는 정서지능에 대한 여러 연구자들의 다양한 정의를 포괄하고 있으며, 이들의 정의를 대표하고 있기 때문에 본 연구에서 적용하여 활용하였다(Law, Wong, & Song, 2004).

2.2 정서지능과 리더십

정서지능은 개인의 과업 성취와 친밀한 대인 관계 같은 실생활의 다양한 영역에서 발전적인 기능을 수행할 뿐만 아니라, 효과적인 리더십을 발휘하는데 있어 중요한 역할을 한다(George, 2000). 효과적인 리더십을 위한 정서지능의 역할들은 최근의 리더십 연구를 통해 발전된 내용과 맥락을 같이 하는 일관된 내용들이다(Boss & Sims, 2008; George & Zhou, 2002; 2007; James & Arroba, 2005; McColl-Kennedy & Anderson, 2005). 이처럼 리더십 효과성에 영향을 미치는 정서지능의 역할에 대하여 구체적인 리더십 유형들과 관계 가운데 이를 살펴보고자 한다.

2.2.1 상사와 부하의 정서지능과 LMX 질

상사와 부하 간의 교환관계에서 나타나는 인지과정은 역할의 획득과 형성, 그리고 규칙화 등의 통제된 과정을 통해 상사가 부여하는 역할에 대하여 부하가 이에 부합하는 역할을 수행하는 상호작용을 통해 이뤄지는 특성이 있다(Lord & Maher, 1991). 이처럼 상사와 부하 간의 교환관계에서 나타나는 인

지과정에 대한 연구들은 주로 성과와 능력, 그리고 이에 대한 상사와 부하의 유사성에 관한 연구들이 주를 이루었고, 정서적 요소에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

이러한 상황에서 정서지능이 선행요인으로서 LMX 질에 미치는 영향을 확인할 필요가 있는데, 이는 정서지능이 상사와 부하 간의 관계를 발전시키는데 중요한 요소들을 갖고 있기 때문이다. 대부분의 대인관계가 정서적 촉발과 교환을 수반하며, 여기서 발생하는 정서와 이에 대한 적절한 대응(정서지능)은 조직의 성과에 영향을 주게 된다(Ashforth & Humphrey, 1995). 즉 자신과 타인의 정서를 파악하여, 이를 적절히 조절하고 이용하는 정서지능이 높은 개인은 새로운 조직에 적응하기가 수월하며, 사람들과의 관계에서 적절한 대응으로 효과적인 관계를 맺게 된다(Schutte et al., 2001). 정서지능이 높은 사람은 대인관계에서 자기 자신의 정서에 대한 파악과 상대방에 대한 감정적 동일시가 높게 나타나며, 상호관계에서 활용되는 사회적 기술과 상대방에 대한 협력적 태도가 높으며, 친밀감과 정서적 유대감이 높게 나타나게 된다. 또한 정서지능이 높은 사람은 다른 사람들과의 관계에서 긍정적 반응을 보이는 것으로 나타나며, 부모의 지원이나 친구들과 관계를 긍정적으로 인식하게 된다(Lopes, Salovey, & Straus, 2003).

조직의 규모와 크기와 관계없이 대부분의 상사는 부하가 조직의 목표를 달성하도록 돕는데 핵심적 역할을 한다. 즉 훌륭한 상사는 다른 사람과의 관계에서 자신의 감정과 타인의 감정을 잘 이해하고 조절하는 능력을 갖춘 사람이라고 할 수 있다(Wong & Law, 2002). 상사가 자신의 부하를 칭찬하거나 고무시키는 정서적 행동을 보일 때, 부하들은 더 높은 만족과 몰입을 보이게 된다(Hollander, 1979). 그

뿐만 아니라 상사의 정서적 지원은 LMX 질에 영향을 미치게 되는데(Wayne et al., 1997), 특히 상사의 정서지능이 높을수록 부하의 정서를 파악, 조절, 활용하는 능력을 통해 부하와의 관계를 더욱 발전시켜 나가게 된다(한지현 · 유태용, 2005; 오인수 등, 2006). LMX 질은 상사와의 정서적 애착, 상사에 대한 충성심, 상사와 조직을 위한 공헌의욕, 상사의 전문성에 대한 존경 등으로 표현된다(Dansereau et al., 1975). 따라서 LMX 질은 자신의 정서를 조절하고 활용하는 능력인 상사의 정서지능과 밀접한 관련을 갖게 된다.

정서지능이 높은 부하는 상사의 정서를 잘 파악하고, 이에 적절히 대응할 수 있다. 또한 상사와의 여러 관계의 국면에서 자신의 정서를 효과적으로 조절하고 표현함으로써 상사에게 긍정적인 이미지를 형성할 수 있을 것이다. 결국, 이러한 정서지능이 높은 부하들은 상사의 호감(liking)을 더욱 받을 것이고, 이러한 호감을 통해서 상사-부하 관계(LMX)를 보다 돈독히 구축할 수 있을 것이다(Gerstner & Day, 1997). 이러한 맥락에서 볼 때 정서지능이 높은 부하들은 상사와 보다 효과적으로 정서적 교감을 하고 이를 통해서 상사의 내집단으로 편입되며, 이러한 돈독한 관계를 유지시킬 것이다.

이처럼 상사의 정서지능과 부하의 정서지능이 높을수록 상사-부하 교환관계의 질에 미치는 영향은 더 크게 나타날 것이라 예측할 수 있다. 이는 상사-부하간 관계가 상사와 부하간의 상호작용이라는 것을 주목할 때(Yukl, 1998), 상사와 부하의 정서지능이 상호작용을 통해 더 높게 나타나게 되는 적합성을 보일 때, 상사-부하 교환관계의 질은 더 높게 나타날 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 상사의 정서지능이 높을수록 부하가 지각하는 LMX 질이 높을 것이다.

1-2: 부하의 정서지능이 높을수록 상사가 지각하는 LMX 질이 높을 것이다.

2.2.2 상사 정서지능과 변혁적 리더십의 관계

조직 내에서 상사가 효과적인 리더십을 발휘하는데 정서지능은 매우 중요한 역할을 한다(George, 2000). 상사가 자신과 부하의 정서를 이해하고, 조절하는 능력은 리더의 효과성에 기여하게 되는데, 정서지능은 상사가 문제를 해결하거나 직면한 문제의 중요성과 기회를 구별할 수 있도록 하는 역할을 한다. 특히 정서지능이 높은 상사는 조직의 주요한 기능을 향상시키기 위한 비전화(envision)에 자신의 긍정적 정서를 활용하며, 부하의 감정을 정확히 평가하고, 이들의 정서에 영향을 미칠 수 있는 정서를 활용하여 부하가 조직의 목표와 목적을 받아들이고, 지지할 수 있도록 한다(Gardner & Stough, 2001). 이처럼 정서지능의 역할에 대한 개념이 분명한 상사는 정서에 대한 지식과 조절을 통해 의사결정을 향상시키며, 정서를 정확하게 인식함으로써 정서가 기회나 문제와 연관되는지, 의사결정의 과정에서 정서를 활용할 것인지에 대하여 결정을 할 수 있다(Schwartz, 1990).

여러 리더십의 유형 중에 특히 변혁적 리더십은 기존의 합리적이고 이성적 측면을 강조한 리더십과는 달리 정서적 측면의 영향력을 강조하고 있고(Yukl, 2002), 상사 자신뿐만 아니라 부하들의 정서를 불러일으키고 움직이게 하는 것(Ashforth & Humphrey, 1995)이 특징이므로 많은 부분이 정서에 기반을 두고 있다. 정서지능이 높은 상사가 변혁적 리더십의 특성을 보이는 것은, 첫째, 상사가 자

신의 정서를 명확히 알고, 관리하며, 자기를 통제하고, 자신의 감정을 조절하는 모습을 부하에게 보여줌으로써 부하에게 긍정적인 역할 모형을 제공하게 된다. 이러한 상사의 모습은 부하로 하여금 상사에 대한 신뢰와 존경심을 증진시키게 한다. 이러한 특성은 변혁적 리더십의 이상적 영향력인 카리스마와 관계가 있다(Barling et al., 2000). 둘째, 상사가 자신의 정서를 관리하고, 조절하는 능력은 부하에게 긍정적 감정을 증진시키고, 결과적으로 부하의 사고의 수준을 넓히며, 자기 학습의 역량을 증진시키게 된다(Greenspan, 1989). 더욱이 긍정적 분위기는 상사로 하여금 부하에게 지적인 자극을 하게 함으로 전통적인 방식에서 벗어나 창의적 방법으로 문제들을 해결하게 한다. 셋째, 개인적 배려의 주요한 요소는 부하의 필요를 이해하고 적절하게 상호작용하는 능력이다. 감정이입과 다른 사람들과의 관계를 긍정적으로 관리하는 능력을 강조하는 상사는 부하들의 개성을 존중하고, 멘토링과 개발을 강화함으로써 부하에 대한 개인적 배려를 선명하게 나타내는 경향이 있다(Bass, 1998).

상사의 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향에 대하여 각각의 구성요소들 간의 관계를 실증하는 연구들이 이루어졌는데, 상사가 감정이입이나 정서조절, 대인관계의 기술, 내적 동기부여, 자기인식 등에서 탁월한 정서적 능력을 가질수록 자신의 변혁적 리더십을 잘 발휘하는 것으로 나타났다(Barbuto & Burbach, 2006). 또한 상사가 자신에 대한 용납이나 자기 확신 등의 정서적 능력이 높을수록 변혁적 리더십을 잘 발휘하였다(Sayeed & Shanker, 2009). 아울러 상사의 정서지능은 변혁적 리더십의 하위요인 중에 개인적 배려와 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다(Hoffman & Frost, 2006). 이러한 연구 결과들은 상사가 지닌 정서지능이 자신의

변혁적 리더십을 발휘하는데 있어 중요한 역할을 한다는 것을 보여주는 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 상사의 정서지능이 높을수록 부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십은 더 높을 것이다.

2.2.3 부하 정서지능의 조절효과

상사가 변혁적 리더십을 발휘하는데 있어서 자신이 지닌 정서적 능력은 효과적인 리더십 발휘에 영향을 미치는 중요한 특성으로서 역할을 하게 된다 (George, 2000). 상사의 특성으로서 정서지능이 변혁적 리더십의 발휘에 영향을 미칠 때, 상사의 특성을 활성화시키는 사회적 상황 단서가운데 부하 정서지능의 조절효과를 고려할 필요가 있다. 즉 부하의 정서지능이 높거나 낮은 상황의 강도에 따라 상사의 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향은 다르게 나타나게 될 것이다(Tett & Burnett, 2003).

특성 활성화 이론에서 상황의 질적인 면으로 비유되는 상황 강도의 관점에서 살펴보면, 부하의 정서지능이 높은(강한) 상황의 경우, 상사의 정서지능 특성이 활성화되지 않아 변혁적 리더십에 미치는 영향을 감소시킨다(Lievens et al., 2006; Tett & Burnett, 2003). 부하의 정서지능이 높을 때, 상사는 자신의 정서지능을 활성화할 필요가 없기 때문에 변혁적 리더십도 이에 따라 발휘되지 않게 된다. 즉 정서지능이 높은 부하는 상사의 정서적 능력이 활성화되기 이전에 이미 자신과 타인의 정서를 평가, 이해, 조절하는데 숙달된 상태에 있기 때문이다. 반면, 부하의 정서지능이 낮은(약한) 상황의 경우에는 상사의 정서지능 특성이 활성화되어 변혁적 리더

십에 미치는 영향을 증가시킨다(Lievens et al., 2006; Tett & Burnett, 2003). 정서지능이 낮은 부하는 자신과 타인의 정서를 평가, 이해, 조절하는 면에서 부족하기 때문에, 상사가 자신의 정서지능을 활성화시킴에 따라 변혁적 리더십도 강하게 발휘되는 것이다.

이처럼 상사의 특성이 여러 상황 강도의 단서와 상호작용을 통해 활성화되어 상사가 표출하는 행동에 미치는 영향을 실증한 연구들이 있다. 먼저 구성원들이 조직의 지원이 약한 것으로 지각할수록 이들의 사회적 기술, 즉 다른 구성원들의 협력을 이끌어낼 수 있는 감정이입이나 외향성과 같은 특성이 활성화되어 자신들의 직무성적을 증진시키는 것으로 나타났다(Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006). 또한 LMX 질이 높을수록 부하의 성격 특성 중에 성실성, 호감성의 두 가지 요인이 활성화되지 않아 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향은 감소하는 것으로 나타났다(Kamdar & Van Dyne, 2007). 지금까지의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 부하의 정서지능은 상사의 정서지능과 변혁적 리더십 간의 관계를 조절할 것이다. 즉 부하의 정서지능이 낮은 경우보다 높은 경우에 상사의 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향이 약할 것이다.

2.2.4 변혁적 리더십의 매개효과

변혁적 상사는 함께 하는 부하들을 개발시키기 위해 다음과 같은 행동 특성들을 나타낸다(Bass, 1985). 먼저 카리스마적 행동으로 전체 조직이나 집단의 이익을 위해 개인의 이익을 희생하거나 부하들에게 개

인적인 모범과 높은 윤리적 수준을 보여 준다. 상사의 카리스마적 요인은 부하의 신뢰, 감정 행동을 형성하는데 중요한 행동으로 간주된다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 카리스마적 행동은 상사에 대한 부하들의 정서적 애착과 신뢰를 촉진하게 되는데, 이는 상사의 바람직한 행동에 대한 존경심에서 나오게 된다. 지적 자극은 즉각적인 행동의 변화보다 여러 가정에 대한 질문이나 문제의 재설정, 기존 상황에 대한 다른 접근들을 통해 부하의 혁신과 창의성을 촉진한다. 이는 부하로 하여금 생각의 폭을 넓히며, 자기 스스로 학습할 수 있는 능력을 증진시킴으로 문제 해결 능력을 향상시키게 된다(Greenspan, 1989). 이는 상사에게 부여받은 임무를 성공적으로 수행할 수 있는 자질을 갖추게 됨으로 상호 간의 보다 높은 신뢰가 형성되게 한다. 또한 상사의 개인적 배려는 부하 전체를 일관된 방법과 관심으로 대하는 것이 아니라, 부하들 각각의 필요와 능력을 세부적으로 파악한 가운데 이에 따라 개개인의 개성을 존중하고, 멘토링을 통해 부하들을 개발시킨다(Bass, 1998). 이러한 개인적 관심과 배려는 부하의 자기 존중감을 높이며, 서로 간의 친밀감을 높아지게 한다. 이처럼 상사의 변혁적 리더십에 의해 증진된 부하의 신뢰와 상사에 대한 믿음이 주는 효과는 부하로 하여금 상사와 관계에서 높은 LMX 질을 발전시키도록 하게 한다.

상사의 변혁적 리더십이 LMX 질에 미치는 영향에 대한 실증연구로 해군 장교들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십과 LMX 질이 정적으로 유의한 관계가 있다는 것을 밝혀냈다(Deluga, 1992). 또한 스포츠 지도자를 대상으로 한 연구에서 이들의 변혁적 리더십 중에 카리스마와 개인적 배려가 LMX 질과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다(Kent & Chelladurai, 2001). 그리고 다양한 직

종의 기업에 속한 상사와 부하를 대상으로 한 연구에서 상사의 변혁적 리더십과 LMX 질이 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다(Hackett et al., 2008; Tse & Lam, 2008).

가설 4: 상사가 변혁적 리더십을 더 발휘할수록 LMX 질이 높을 것이다.

상사는 부하들의 잠재역량을 최대한 이끌어 내고 열정을 고무시키는 원동력이 되고, 부하들로 하여금 열정적으로 자신의 직무에 몰입할 수 있도록 동기부여 하는 것이 상사의 핵심 역할로 부각되고 있다(박혜정·유태용, 2006). 이러한 상사의 역할에 있어 상사 자신이 가진 정서적 능력이 매우 중요한데, 상사가 자신과 부하의 정서관련 정보를 이해, 조절, 활용하는 능력이 뛰어나므로써 부하를 효과적으로 관리하며, 결과적으로 조직의 효과성을 높일 수 있다. 하지만 이러한 상사의 정서지능이 직접적으로 LMX 질에 영향을 미치기는 어렵다. 이는 상사의 정서지능이 개인의 특성이기 때문에 단순히 특성보다 상사가 나타내는 행동이나 부하와의 사회적 관계가 부하의 지각에 더 큰 영향을 미치기 때문이다(Judge, Bono, & Locke, 2000). 이러한 이유 때문에 조직 내 상사와 부하라는 관계의 속성상 상사가 표출하는 행동은 대부분 상사의 리더십으로 지각되고, 상사 개인의 특성보다는 겉으로 드러나는 리더십 행동에 의해 LMX 질에 영향을 주게 되는 것이다(박혜정·유태용, 2006). 상사의 정서지능과 부하의 이직의도 간의 관계를 매개하는 LMX 질과 상사에 대한 신뢰도 이러한 리더십 행동의 맥락에서 이해할 수 있다(한지현·유태용, 2005).

이처럼 상사가 지닌 정서지능의 특성은 상사의 변혁적 리더십이라는 행동을 통해 더욱 잘 발휘된다.

정서지능이 높은 상사는 자신의 말이나 행동이 부하에게 미치는 영향력을 지각하는 자기 인식능력과 다른 사람의 감정을 헤아리고 그에 적절한 대응 조치를 할 수 있는 감정 이입, 부정적인 충동이나 기분, 행동을 조절하는 자기 통제력, 그리고 자신의 정서를 활용하여 조직의 성과를 향상시키는데 기여하는 능력 등을 갖추고 있는 것이 특징이다(Barbuto & Burbach, 2006; Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Sosik & Megerian, 1999). 이러한 특성들을 바탕으로 상사는 부하들에게 모범적인 행동과 윤리의식을 드러냄으로써 부하들에게 존경을 받게 되고, 지적 자극을 지속적으로 부여함으로 부하들의 혁신과 창의성을 촉진하게 된다. 또한 부하들의 개인적 능력과 자질을 고려하여, 개인적 필요에 맞게 부하들을 개발시켜 부하가 기대 이상의 성과를 달성하게 함으로써 조직의 목표를 달성하게 된다(Wong & Law, 2002). 상사의 정서지능은 이처럼 상사가 변혁적 리더십을 발휘하여 부하의 활발한 직무태도 및 행동을 이끌어 내는데 중요한 역할을 하게 된다. 이러한 상사의 변혁적 리더십의 행동은 부하들에게 상사와의 상호 신뢰를 높이며, 상사에 대한 존경과 충성심, 정서적 애착까지 증진시키기 때문이다. 이

를 통해 상사와 부하는 높은 교환관계를 발전시키게 되고, 조직 내에 협동과 신뢰, 긍정적인 분위기 등을 형성, 유지하게 된다(George, 2000). 지금까지의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

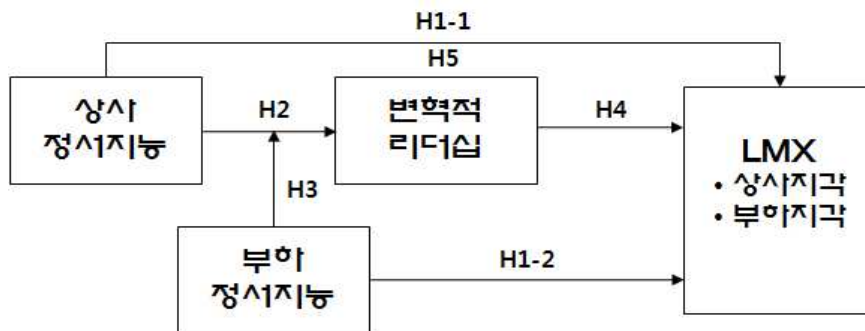
가설 5: 상사의 변혁적 리더십은 상사의 정서지능과 LMX 질 간의 관계를 매개할 것이다.

다음의 <그림 1>은 지금까지 논의되었던 이론적 배경과 연구가설을 정리하여 연구모형으로 제시한 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료 수집 및 표본

본 연구는 경기도와 강원도에 위치한 육군의 중대급 제대의 초급간부인 중대장과 소대장들을 설문대상으로 선정하였으며, 연구자가 직접 부대를 방문하거나 우편을 통한 수집을 병행하였다. 상사와 부하



<그림 1> 연구모형

의 쌍 관계라는 연구의 특성상, 설문 대상이 되는 상사와 부하가 충분한 시간을 두고 서로 상호작용의 경험이 있는 동반 근무자이어야 하며, 평가 대상이 되는 상대방을 정확하게 평가해야 하고, 이에 대한 자료 분석을 위해서 상사-부하 쌍 관계가 일치하도록 식별하는 것이 매우 중요하다. 하지만 직무순환에 따른 초급 장교들의 인사 이동이 일년 또는 일년 반 사이에 빈번하게 이루어지기 때문에 상사와 부하가 함께 근무한 대상자를 획득하는 것이 쉽지 않은 상황이다. 또한 군조직의 특성상 상하 관계의 위계 질서가 분명하고, 이를 유지하기 위한 상하 간의 다양한 규율과 규범 등이 제도적으로 명시되어 있기 때문에 공개적으로 하급자가 상급자를 평가하거나 특히 직속 상사를 평가한다는 것은 부하의 입장에서 꺼리는 일이다. 따라서 보다 양질의 자료 수집을 위해 상사와 부하의 동반 근무 개월 수가 적어도 3개월 이상인 상사와 부하를 대상으로 설문을 실시해야 하며, 설문조사가 상급부대의 사전 승인을 받았다는 점과 설문결과에 대하여 익명성이 철저히 보장된다는 점에서 대상자들이 확신하도록 하는 것이 중요하다고 판단되었다.

이를 위해 설문을 계획한 부대의 인사 실무자와 전화 통화를 통해 사전에 3개월 이상의 동반 근무 중인 상사와 부하를 파악하고, 부대 방문 및 우편 설문을 실시하였다. 또한 설문조사에 대한 신뢰와 안정감을 위해 연구자가 직접 회수하는 것을 원칙으로 하되, 불가피한 경우에는 우편으로 발송하여 설문 대상자 개인에게 설문지가 전달되도록 하였다. 부대 방문 수집의 경우, 양질의 자료 수집을 위해 중대장과 소대장이 분리된 가운데 본 연구에 대한 이해와 설문조사의 의미와 방법에 대하여 사전 교육을 실시하고, 특히 상사에 대한 평가를 해야 하는 부하에게 심리적 부담감을 덜어주고자 노력하였다. 우편 수집

의 경우에는 설문조사의 정당성을 나타내기 위해 상급부대로부터 사전 승인을 받은 공문과 보안성 검토 결과 사본을 설문지에 동봉하였고, 설문결과에 대한 익명성 보장을 위하여 설문지에 개인의 신분이 노출될 수 있는 문항을 배제하였다. 또한 인사 실무자를 통해 설문지가 개인적으로 전달되도록 하였고, 설문 대상자가 직접 밀봉한 설문지를 우표가 부착된 회송용 봉투를 활용하여 연구자에게 회송되도록 하였다. 아울러 상사와 부하 간의 쌍 관계의 일치 여부를 확인하기 위해 설문지마다 무작위 식별번호를 부여하였다.

본 조사에서 직접 방문과 우편 조사를 통해 쌍 관계를 형성하는 상사(중대장) 200명과 부하(소대장) 200명을 대상으로 설문을 실시한 결과, 상사 176명(88%)과 부하 178명(87%)으로부터 설문을 회수하였으며, 이 중 불성실하게 응답하였거나 상사와 부하의 쌍 관계가 형성되지 않은 응답 자료를 제거한 후 최종적으로 상사 153명과 부하 153명의 자료를 분석에 활용하였다. 본 연구에서 활용하는 표본으로서 중대장과 소대장들은 육군의 하부조직인 중대에서 형성되는 대표적인 관계로써, 상명하복의 엄정한 위계질서의 특성을 가진 군 조직에서의 정서지능의 개발은 장병들의 복무적응과 스트레스 대처능력을 향상시켜 자살사고를 예방하고, 감소시키는 효과와 더불어 구성원과의 신뢰관계를 바탕으로 단결된 조직을 만들어 목표를 달성할 수 있는 리더십 개발과 조직의 효과성 증진에 기여할 수 있을 것이다.

한편 <표 1>에서는 표본에 대한 빈도분석 결과를 제시하였는데, 표본의 특성은 연령, 근속연수, 상사-부하 동반근무 월수에 대하여 살펴보았다. 상사의 평균 연령은 30세 전후, 평균 근속연수는 6~10년, 부하의 경우에는 평균연령이 25세 전후, 평균 근속연수는 1~5년 정도였다. 상사-부하 간 평균 동반근

〈표 1〉 표본의 특성

구분		상사(N=153)		부하(N=153)	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
연령	20~25세	0	0	43	28.1
	26~30세	68	44.4	92	60.1
	31~35세	49	32.0	5	3.3
	36~40세	19	12.4	6	3.9
	40~45세	8	5.2	7	4.6
	45세 이상	9	5.9	0	0
	계	153	100	153	100
근속연수	1~5년	26	17.0	127	83.0
	6~10년	84	54.9	11	7.2
	11~15년	17	11.1	5	3.3
	16~20년	14	9.2	9	5.9
	20년 이상	12	7.8	1	0.7
	계	153	100	153	100
상사-부하 동반근무 월수	3개월 이하	0	0	0	0
	3~6개월 미만	34	22.2	47	30.7
	6~12개월 미만	78	51.0	69	45.1
	12~18개월 미만	39	25.5	32	20.9
	18개월 이상	2	1.3	5	3.3
	계	153	100	153	100

무 월수는 6~12개월로서 소대장의 근무기간을 고려했을 때, 일반적인 수준이라 볼 수 있다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 활용한 주요 변수들의 측정항목들은 신뢰도와 타당도가 입증된 것들을 그대로 활용하거나 측정대상에 맞게 일부 용어를 수정하여 활용하였다. 상사와 부하의 측정변수별로 살펴보면, 먼저 상사로부터 측정된 변수는 상사의 정서지능, 상사가 지각한 LMX 질, 그리고 인구통계적 변수이다. 부

하로부터 측정된 변수는 부하의 정서지능, 상사의 변혁적 리더십, 부하가 지각한 LMX 질, 그리고 인구통계적 변수들이다.

3.2.1 정서지능

본 연구에서는 Davies et al.(1997)이 제시한 '자신과 타인의 정서를 평가, 표현하고, 자신의 정서를 조절하고 활용하는 능력'으로 정서지능을 정의하였다. 정서지능의 측정은 Wong and Law(2002)가 개발한 WELIS 설문항목을 활용하였다. 이 척도

는 정서지능을 자기정서 인식, 타인정서 인식, 정서 활용 및 정서조절의 네 가지 요인으로 구분하여 각각 4개 문항으로 측정하였다. 자기정서 인식은 Wong and Law(2002)는 최초로 정서지능을 이들 하위 요인들 간에 상호관련성이 있는 잠재변수(latent variable)로 정의하여 하위요인들의 공통값으로 정서지능을 분석하였다. 이후의 연구들(Law, Wong, Huang, & Li, 2008; Wong, Law, & Wong, 2004; Wong, Wong, & Law, 2007)에서도 공통값을 이용한 분석과 하위요인별로 구분하여 각각의 특성을 확인하는 분석을 연구목적에 따라 혼용하였다. 따라서 본 연구에서는 정서지능의 하위요인들 간의 상호관련성을 고려하여 공통값으로 분석을 실시하였다. 각각의 항목은 리커트 7점 척도를 사용하여 상사와 부하가 자신의 정서지능에 대하여 각각 자기보고식으로 측정하였다. 문항의 예를 하위요인별로 제시하면, 자기정서 인식은 '나는 대부분의 상황에서 내가 특별한 감정을 가지게 되는 이유를 잘 알고 있다.' 타인정서 인식은 '나는 평소 주위 사람들의 감정을 잘 이해하고 있다.' 정서활용은 '나는 평소 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위해 최선을 다한다.' 정서조절은 '나의 분노를 조절할 수 있고, 어려운 상황을 이성적으로 해결할 수 있다' 등이다.

3.2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Bass(1985)의 정의를 활용하여 '부하에게 달성해야 할 결과의 중요성을 강하게 인식시키거나 조직전체의 이익을 위하여 일하려는 의지를 심어 주거나, 부하로 하여금 상위수준의 욕구로 제고시키는 방법을 통해, 부하가 기대이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십'으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Bass and Avolio(1990)가 개발한 MLQ

를 활용하여 부하로 하여금 상사의 변혁적 리더십을 측정하였다. MLQ는 카리스마 10개 문항, 지적자극 7개 문항, 개별적 배려 10개 문항 등 총 27개 문항으로 구성되어 있다. 이들 문항 중에서 카리스마 6문항, 지적자극 5문항, 개별적 배려 5문항으로 수정하여 총 16문항을 5점 척도로 직속상사의 리더십에 대하여 부하가 측정하였다. 이는 본 연구에서 변혁적 리더십을 하나의 요소로 활용하였고, 설문 피로도를 감소시키기 위하여 선행연구에서 검증된 문항을 선별하였다. 문항의 예를 하위요인별로 제시하면, 카리스마는 '나는 중대장과 함께 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다.' 지적 자극은 '중대장은 내가 어떤 행동을 취하기 전에 관련사항을 주의 깊게 생각해 볼 것을 강조한다.' 개인적 배려는 '중대장은 내가 지도가 필요할 때는 언제든지 가르치는 역할을 다하는 사람이다' 등이다.

3.2.3 상사-부하간 교환관계의 질

상사-부하간 교환관계의 질은 '상사와 부하가 서로에 대한 신뢰와 존중, 의무사항들을 얼마나 행동으로 행하고 있는가'로 정의하였으며, Liden and Maslyn(1988)의 LMX 12개 항목들을 활용한다. 측정항목에는 상대방의 업무수행에 대한 만족도 및 이해도, 관계에 대한 상대방의 몰입 정도, 상대방의 지원 등에 대한 내용으로 구성되어 있다. 리커트 5점 척도를 사용하여 상사와 부하가 자기보고식으로 측정하였다. 문항의 예를 들면, '이 부하는(중대장은) 항상 나의 업무수행에 대해 만족한다', '이 부하는(중대장은) 나의 업무와 관련한 문제와 요구사항들을 잘 이해한다', '이 부하와 나의(나와 중대장과) 업무관계는 매우 돈독하다' 등이다.

3.3 검증방법

가설 검증은 위계적 회귀분석 방법을 활용하였다. 통제변수인 상사와 부하의 근속연수, 동반근무 월수를 분석에 포함시켜 통제하였으며, 가설의 순서대로 상사와 부하의 정서지능과 LMX 질의 관계(가설 1), 상사의 정서지능과 변혁적 리더십의 관계(가설 2), 상사의 정서지능과 변혁적 리더십 간의 부하 정서지능의 조절효과(가설 3), 상사의 변혁적 리더십과 LMX 질의 관계(가설 4), 상사의 정서지능과 LMX 질 간의 관계에 대한 변혁적 리더십의 매개효과(가설 5)의 순으로 각 변수들 간의 인과관계를 검증하고자 한다. 이 때, LMX 질은 부하가 지각하는 LMX 질과 상사가 지각하는 LMX 질로 구분하여 그 차이를 살펴보았다.

가설 5인 상사 정서지능과 LMX 질 간의 변혁적 리더십의 매개 효과에 대한 검증은 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법을 사용하였다. 매개효과 검증을 위해 이들이 제시한 회귀분석에서 세 가지 조건으로서, 첫째, 독립변수가 가정된 매개변수와 유의한 관계가 있어야 한다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 영향을 줄 때, 두 변수가 유의한 관계가 있어야 한다. 마지막으로 독립변수와 매개변수를 동시에 종속변수에 회귀시킬 때, 독립변수의 베타값이 유의하지 않거나(완전매개) 혹은 두 번째 조건의 독립변수의 베타값과 비교해서 작아야 한다(부분매개). 이상의 조건을 기준으로 하여 상사의 정서지능과 LMX 질의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과에 대하여 확인하고자 하였다. 또한 본 연구에서는 매개효과의 검증을 위해 추가적으로 소벨 검증(Sobel test)을 사용하고자 하였다. 소벨 검증은 Baron and Kenny (1986)의 검증에서 발생할 수 있는 1종 혹은 2종 오류를 극복할 수 있으며

(Preacher & Hayes, 2004), 더욱 직접적으로 매개효과의 가설을 검증할 수 있고, 낮은 검정력(statistical power)을 피할 수 있는 장점이 있다 (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002).

IV. 연구결과

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에 사용된 측정도구의 측정결과가 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지를 살펴보기 위해 신뢰도 검증을 실시하였다. 부록 <표 1>에서는 상사와 부하의 측정도구들의 신뢰도 계수를 제시하였다. 측정도구들의 신뢰도 계수는 상사의 경우에 신뢰도 계수가 0.89 이상의 높은 신뢰도를 보여주고 있고, 부하의 경우에는 정서지능을 제외하고 상사의 경우보다 상대적으로 높은 신뢰도 계수를 보여주고 있다. 요인분석 후, 신뢰도 분석을 통해 확인된 측정도구의 신뢰도 계수는 모두 0.6 이상의 값을 나타내고 있고, 일부 변수들을 제외하고 기존의 연구에서 입증된 것과 같이 신뢰도에서 차이가 없음을 보여주고 있다.

상사의 정서지능에 대한 타당도 검증을 위해 실시한 요인분석 결과는 부록 <표 2>에 제시되어 있다. 상사의 정서지능의 경우에는 고유값이 1 이상인 요인은 4개로 나타났는데, 정서지능의 하위요인인 자기정서 인식, 타인정서 인식, 정서활용, 정서조절로 구분되는 것으로 확인하였다. 그리고 이 요인이 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 69.8%인 것으로 나타났다. 상사가 지각하는 LMX 질에 대한 요인분석

결과는 부록 <표 3>에 제시되어 있다. 상사지각 LMX 질의 경우에는 고유값이 1 이상인 요인이 2개 이고, 이 요인이 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 63.9%인 것으로 나타났다. 본 연구에서는 상사지각 LMX 질을 하나의 요인으로 합산하여 활용하였다.

부하의 정서지능에 대한 타당성 검증을 위해 실시한 요인분석 결과는 부록 <표 4>에 제시되어 있다. 부하의 정서지능의 경우에는 고유값이 1 이상인 요인은 4개로 나타났는데, 정서지능의 하위요인인 자기정서 인식, 타인정서 인식, 정서활용, 정서조절로 구분되는 것으로 확인하였다. 그리고 이 요인이 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 69.5%인 것으로 나타났다. 부하가 지각하는 LMX 질에 대한 요인분석 결과는 부록 <표 5>에 제시되어 있다. 부하지각 LMX 질의 경우에는 고유값이 1 이상인 요인이 2개 이고, 이 요인이 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 63.9%인 것으로 나타났다. 본 연구에서는 LMX 질을 하나의 요인으로 합산하여 활용하였다. 변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과는 부록 <표 6>에 제시되어 있다. 변혁적 리더십의 경우에는 고유값이 1 이상인 요인이 2개로 나타났는데, 기존의 변혁적 리

더십의 3가지 하위요인별로 구분되지 않았고, 카리스마와 개인적 배려가 한 요인으로 묶이는 것으로 나타났다. 그리고 이 요인이 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 69.5%인 것으로 나타났다. 이는 설문 응답자들이 카리스마와 개인적 배려를 동일시하기 때문인데, 변혁적 리더십을 하나의 일반적인 요인으로 합산하여 활용하였다.

4.2 가설 검증

가설 검증에 앞서 변수별 기초통계 및 변수 간 상관관계를 분석하였다. 가설 검증은 분석방법에서 논의한 바와 같이 위계적 회귀분석을 적용하여 검증하였다.

4.2.1 기술통계 및 상관관계 분석

<표 2>는 가설검증에 앞서서 이 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계를 분석한 것이다. 상사와 부하의 정서지능, 변혁적 리더십 변수(7점 척도)는 평균값이 5.47에서 5.56 사이에 분포되어 있고, LMX 질(5점 척도)의

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과^a

변 수	최소값	최대값	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 상사정서지능	2.63	7.00	5.56	.6221								
2. 부하정서지능	3.31	6.88	5.49	.6595	-.08**							
3. 상사지각 LMX 질	1.83	5.00	3.94	.5894	.41**	.16**						
4. 부하지각 LMX 질	1.17	5.00	3.90	.5863	.30**	.34**	.36**					
5. 변혁적 리더십	1.71	7.00	5.47	.6960	.33**	.32**	.33**	.89**				
6. 상사 근속연수	-	-	2.36	.5163	-.04**	.16**	.13**	.05**	.01**			
7. 부하 근속연수	-	-	3.06	.7557	-.12**	.02**	.05**	.05**	.02**	.14**		
8. 동반 근무월수	-	-	1.34	.8460	.12**	.05**	.08**	.04**	.05**	.61**	.20**	

^a * p<.05, ** p<.01, N=153, two-tailed test

평균값은 상사와 부하 모두 3.9 정도에 분포되어 있다. 상사와 부하 간에 평균차이는 크지 않았고, 상사와 부하 측정변수들 간의 표준편차도 큰 차이가 나타나지 않았다. 또한 상관관계를 통해 변수들 간의 관련성 정도를 파악할 수가 있었다. 상사의 정서지능과 부하의 정서지능 간의 상관관계는 -0.8로 매우 낮은 상관관계이며, 서로 부정적 관계임을 보여 주고 있다. 상사 측정변수와 부하 측정변수 간의 상관관계는 비교적 낮은 수준으로 나타났는데, 특히 부하의 정서지능과 상사가 지각하는 LMX 질의 상관관계가 0.16(p<.05)로 가장 낮게 나타났다. 반면에 부하가 지각하는 LMX 질과 부하가 측정한 변혁적 리더십의 상관관계는 0.89(p<.01)로 매우 높게 나타났다.

4.2.2 상사와 부하의 정서지능과 LMX 질과의 관계
 상사의 정서지능이 부하가 지각하는 LMX의 질에

미치는 영향과 부하의 정서지능이 상사가 지각하는 LMX의 질에 미치는 영향을 검증하기 위하여 인구통계학적 변수를 통제변수로 포함하여, 위계적 회귀 분석을 실시하였다.

〈표 3〉은 상사와 부하의 정서지능이 상대방이 지각하는 LMX 질에 미치는 영향에 대하여 검증한 결과를 보여 주는 것인데, 모형 2에서 상사와 부하의 정서지능이 부하가 지각하는 LMX 질($\beta_{상사\ 정서지능} = .29$; $\beta_{부하\ 정서지능} = .33$, $p<.001$)에 미치는 영향은 각각 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 상사 정서지능은 부하가 지각하는 LMX 질에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 따라서 가설 1-1은 지지되었다. 다음으로 모형 4에서 상사와 부하의 정서지능이 상사가 지각하는 LMX 질($\beta_{상사\ 정서지능} = .42$, $p<.001$; $\beta_{부하\ 정서지능} = .16$, $p<.05$)에 미치는 영향은 각각 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 부하 정서지능은 상사가 지각하는 LMX 질에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 따라서 가설

〈표 3〉 상사와 부하의 정서지능과 LMX 질의 관계 분석결과^a

독립변수	부하지각 LMX 질		상사지각 LMX 질	
	모형1	모형2	모형3	모형4
상사 근속연수	.02	.08***	.13***	.14***
부하 근속연수	.03	.05***	-.00***	.06***
동반근무 월수	.03	-.03***	.03***	-.04***
상사 정서지능		.29***		.42***
부하 정서지능		.33***		.16***
R ²		.21***		.22***
ΔR^2	.01	.20***	.02***	.20***
F		7.54***		8.32***
ΔF	.20	18.47***	.91***	19.12***
df	3	2	3	2

^a * p<.05, *** p<.001, N=153

1-2는 지지되었다. 아울러 상사의 정서지능이 부하가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향은 부하의 정서지능이 상사가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 상사의 정서지능이 부하보다 상사가 지각하는 LMX 질에, 그리고 부하의 정서지능이 상사보다 부하가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향이 높게 나타났는데, 이는 동일방법편의(common method bias)로 인한 결과라는 것을 알 수 있다.

여기서 추가적인 분석으로 상사와 부하의 정서지능을 이루는 구성요소들이 상사와 부하가 지각하는 LMX 별로 미치는 상대적인 영향을 표준 다중회귀

분석을 통해 알아보았다. 먼저 <표 4>에서 보듯이 모형 2에서 상사의 정서지능의 경우는 네 가지 구성요소 중에 자기정서 인식($\beta = .18, p < .05$)이, 부하의 정서지능의 경우, 정서 활용($\beta = .19, p < .05$)이 부하가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다. 반면에 모형 4에서 상사의 정서지능의 경우는 네 가지 구성요소 중에서 타인정서 인식($\beta = .33, p < .001$)과 정서 조절($\beta = .18, p < .05$)이, 부하의 정서지능의 경우는 타인정서 인식($\beta = .38, p < .01$)과 정서 활용($\beta = .31, p < .001$)은 정(+)적이지만, 정서 조절($\beta = -.53, p < .01$)은 부(-)적으로 상사가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향이 유

<표 4> 상사와 부하 정서지능 구성요소별 LMX에 미치는 영향 분석결과^a

독립변수	부하지각 LMX 질		상사지각 LMX 질	
	모형1	모형2	모형3	모형4
상사 근속연수	.02***	.06***	.13***	.21***
부하 근속연수	.03***	.07***	-.00***	.03***
동반근무 월수	.03***	-.04***	.03***	-.03***
상사 정서 지능	자기정서 인식	.18***		.03***
	타인정서 인식	.04***		.33***
	정서 활용	.01***		.05***
	정서 조절	.14***		.18***
부하 정서 지능	자기정서 인식	-.05***		.11***
	타인정서 인식	.02***		.38***
	정서 활용	.19***		.31***
	정서 조절	.21***		-.53***
R ²		.21***		.34***
ΔR^2	.00***	.21***	.02***	.32***
F		3.36***		6.56***
ΔF	.20***	4.53***	.91***	8.54***
df	3	8	3	8

^a * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N = 153$

의한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 상사의 입장에서 자신의 정서를 잘 인식하는 것이 부하와 관계에서 LMX 질을 높이게 되고, 부하의 입장에서 상사의 정서를 잘 인식하고, 자신의 정서를 잘 활용하게 되면 상사와 관계에서 LMX 질을 높이게 되지만, 정서조절의 경우에는 LMX 질이 낮아진다는 것을 알 수 있다.

4.2.3 상사 정서지능과 변혁적 리더십의 관계, 부하 정서지능의 조절효과

상사의 정서지능과 변혁적 리더십의 관계와 이들 관계에 대하여 부하 정서지능의 조절효과를 검증하기 위해, 인구통계변수 중에 근속연수와 동반근무월수를 통제변수에 포함하여, 위계적 회귀분석을 실

시하였다. 부하 정서지능의 조절효과에 대한 검증은 설명력을 높이고, 상호작용항과 이들을 구성하는 변수들 사이에 발생가능한 공선성(collinearity)을 줄이기 위해 상사 정서지능과 부하 정서지능 두 변수를 중심화(centering)하였다(Aiken & West, 1991).

〈표 5〉에서는 상사의 정서지능이 부하가 지각한 상사의 변혁적 리더십에 미치는 영향과 상사의 정서지능과 변혁적 리더십의 관계에 대한 부하 정서지능의 조절효과를 분석한 결과를 제시하였다. 이를 자세히 살펴보면, 모형 2에서 상사의 정서지능을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 .34 ($p < .001$)로 통계적으로 유의하며, 변혁적 리더십에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .11$, $p < .001$). 통제변수의 효과를 제외한 상사 정서지능의 효과를 확인하면, ΔR^2 값이 .11로 유의한 변화를 보여주고

〈표 5〉 상사 정서지능과 변혁적 리더십의 관계, 부하 정서지능의 조절효과 분석결과^a

독립변수	변혁적 리더십			
	모형1	모형2	모형3	모형4
상사 근속연수	-.01***	-.03***	.05***	.04***
부하 근속연수	.02***	.08***	.04***	.05***
동반근무 월수	.01***	.00***	-.03***	-.03***
상사 정서지능		.34***	.31***	.31***
부하 정서지능			.30***	.30***
상사 정서지능 × 부하 정서지능				-.03***
R^2		.11***	.20***	.20***
ΔR^2	.00***	.11***	.09***	.00***
F		4.67***	7.36***	6.11***
ΔF	.13***	18.55***	16.19***	.18***
df	3***	4	5	6

^a * $p < .05$, *** $p < .001$, N=153

있고($\Delta F = 18.55, p < .001$), 모형도 통계적으로 적합하였다($F = 4.67, p < .001$). 이러한 결과로부터 상사의 정서지능이 높을수록 부하가 지각한 상사의 변혁적 리더십은 더 발휘된다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

모형 3은 부하의 정서지능을 포함한 회귀분석 결과인데, 회귀계수가 $.30(p < .001)$ 으로 통계적으로 유의하며, 상사의 변혁적 리더십에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .20, p < .001$). 부하 정서지능만의 효과를 확인하면, ΔR^2 값이 $.09$ 로 유의한 변화를 보여주고 있다($\Delta F = 16.09, p < .001$). 이러한 결과로부터 부하의 정서지능이 높을수록 부하가 지각한 변혁적 리더십이 더 발휘된다는 것을 알 수 있다.

모형 4는 상사의 정서지능과 부하의 정서지능의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수

가 $-.03$ 으로 통계적으로 유의하지 않으며, 상사와 부하의 정서지능의 상호작용에 대한 변량도 유의하지 않았다($R^2 = .20, n.s.$). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 $.00$ 으로 유의하지 않으며, 모형도 통계적으로 적합하지 않았다. 이러한 결과로부터 상사의 정서지능이 부하가 지각한 변혁적 리더십의 관계에 대하여 부하 정서지능의 조절 효과는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 지지되지 않았다.

여기서 추가적인 분석으로 상사와 부하의 정서지능을 이루는 구성요소들의 상호작용이 변혁적 리더십에 미치는 영향을 알아보았다. <표 6>은 이들 구성요소들의 상호작용 가운데서 유의한 분석결과만을 제시한 것이다. 이는 정서지능의 여러 구성요소 중에서 건설적인 활동과 개인의 성과를 위해 자신의 정서를 활용하는 특성이 타인과 활발한 상호작용을

<표 6> 상사 정서활용과 변혁적 리더십의 관계, 부하 정서활용의 조절효과 분석결과^a

독립변수	변혁적 리더십			
	모형1	모형2	모형3	모형4
상사 근속연수	-.01***	-.05***	.02***	.01***
부하 근속연수	.02***	.07***	.03***	.02***
동반근무 월수	.08***	.04***	.04***	.11***
상사 정서 활용		.32***	.27***	.28***
부하 정서 활용			.39***	.40***
상사 정서 활용 × 부하 정서 활용				-.32***
R ²		.06***	.14***	.18***
ΔR^2	.00***	.06***	.08***	.04***
F		2.54***	4.91***	5.28***
ΔF	.13***	9.73***	13.52***	6.28***
df	3***	4	5	6

^a * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N = 153$

가능하게 하기 때문에 다른 구성요소들과 달리 유의한 결과가 나온 것으로 판단되며, 이에 대한 결과분석은 매우 의미가 있다고 볼 수 있다.

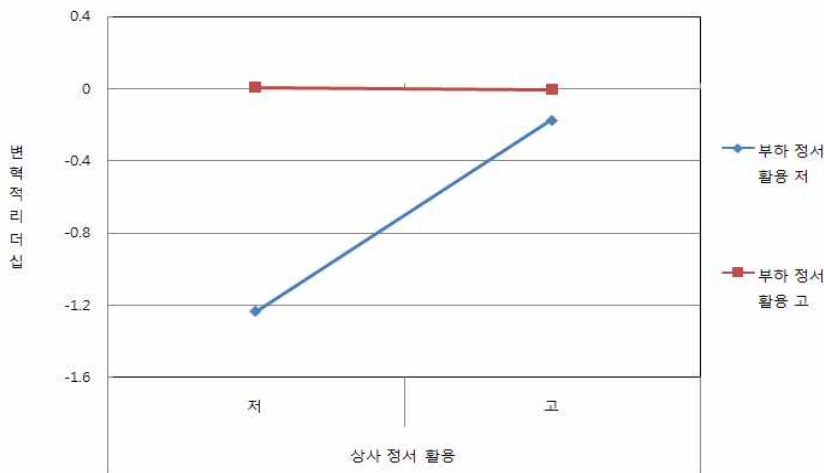
이를 자세히 살펴보면, 모형 4는 상사의 정서 활용과 부하의 정서 활용의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 $-.32(p < .01)$ 로 통계적으로 유의하며, 상사의 정서 활용과 부하의 정서 활용의 상호작용에 대한 변량을 유의하게 설명하였다 ($R^2 = .18, p < .05$). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 $.04$ 로 유의하며, 모형도 통계적으로 적합하였다 ($F = 5.28, p < .001$). 이러한 결과로부터 상사의 정서 활용과 부하가 지각한 변혁적 리더십의 관계에 대하여 부하 정서 활용이 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. 즉 가설 3에서 제시한 대로 정서지능의 구성요소 중에서 정서 활용의 경우, 부하의 정서 활용이 높을수록 상사의 정서 활용이 부하가 지각하는 변혁적 리더십에 미치는 영향이 약해지는 것으로 나타났다.

상사 정서지능과 변혁적 리더십 간의 관계에 대한

부하 정서 활용의 조절효과를 보다 상세하게 살펴보기 위해 평균을 중심으로 표준편차 1이상과 1이하에 대하여 조절변수를 고(high) · 저(low)로 나누어 <그림 2>와 같이 도식화 하였다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십은 상사와 부하의 정서 활용이 모두 낮은 관계에서 가장 낮게 나타났고, 상사의 정서 활용이 높고, 부하의 정서 활용이 낮은 관계에서 높게 나타났으며, 상사의 정서 활용이 낮거나 높고, 부하의 정서 활용이 높은 관계에서는 가장 높게 나타났다. 이는 부하의 정서 활용이 높은 경우보다 낮은 경우에 상사의 정서 활용이 변혁적 리더십에 미치는 영향이 높다는 것을 의미한다. 또한 정서 활용이 높은 부하일수록 상사의 정서지능과 상관없이 상사의 리더십을 더욱 변혁적으로 인식하는 것으로 나타났다.

4.2.4 변혁적 리더십의 매개효과

상사의 정서지능과 LMX 질의 관계에 대한 변혁



<그림 2> 변혁적 리더십에 대한 부하 정서 활용의 조절효과

적 리더십의 매개효과를 검증하기 위하여, 인구통계 변수 중에 근속연수와 동반근무 월수를 통제변수에 포함하여, 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 7>에서는 상사의 정서지능과 LMX 질 간의 관계에 대하여 부하가 측정된 변혁적 리더십의 매개효과를 검증한 결과를 제시하고 있다.

부하가 지각한 변혁적 리더십의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제시한 기준을 적용하였는데, 먼저 첫 번째 조건으로 독립변수인 상사의 정서지능이, 가정된 매개변수인 상사의 변혁적 리더십에 미치는 영향이 유의해야 하는데, 이에 대한 검증 결과는 가설 2에서 이미 유의한 것으로 나타났다. 두 번째 조건인 상사의 정서지능이 LMX 질에 미치는 영향이 유의해야 하는데, 이에 대한 검증 결과도 가설 1에서 이미 유의한 것으로 나타났다.

마지막 조건으로 독립변수인 상사의 정서지능과

가정된 매개변수인 상사의 변혁적 리더십을 함께 포함하여 LMX 질에 미치는 영향을 검증한 결과를 살펴보면, 모형 3에서 상사가 지각하는 LMX 질에 대하여 회귀계수($\beta = .18, p < .001$)가 통계적으로 유의하며, 변량에 대하여 유의하게 설명해 주고 있다 ($R^2 = .24, p < .001$). 변혁적 리더십만의 효과를 확인하면, $\Delta R^2 = .02 (p < .05)$ 로서 유의한 변화를 보여주고 있다. 이 때, 함께 포함된 상사 정서지능의 효과를 확인하면, 회귀계수($\beta = .36, p < .001$)가 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 상사의 변혁적 리더십이 높을수록 상사가 지각하는 LMX 질은 높게 나타나며, 매개효과 검증에 필요한 세 번째 조건도 부분적으로 충족하는 것으로 나타났다. 아울러 가설 4의 가정대로 상사가 변혁적 리더십을 발휘할수록 상사가 지각하는 LMX 질은 높은 것으로 나타나서 가설 4는 지지되었다. 그리고 상사의 정서지능과 부하가 지각하는 LMX 질에 대하여 변

<표 7> 상사 정서지능과 LMX 질 간의 변혁적 리더십의 매개효과 분석결과^a

독립변수	상사지각 LMX 질		
	모형1	모형2	모형3
상사 근속연수	.13***	.14***	.13***
부하 근속연수	-.00***	.06***	.05***
동반근무 월수	.03***	-.04***	-.04***
상사 정서지능		.42***	.36***
부하 정서지능		.16***	.10***
변혁적 리더십			.18***
R ²		.22***	.24***
ΔR^2	.02***	.20***	.02***
F		8.32***	4.92***
ΔF	.91***	19.11***	7.94***
df	3	5	6

^a * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, N=153

〈표 8〉 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 Sobel-test 결과^a

독립변수 (I)	매개변수 (M)	종속변수 (D)	I-M 간 비표준화 회귀계수(표준오차)	M-D 간 비표준화 회귀계수(표준오차)	검정통계량 (p-value) ^b
상사의 정서지능	변혁적 리더십	상사지각 LMX 질	.539 (.129)	.088 (.040)	1.98***

^a 〈http://www.danielsoper.com/statcalc/calc31.aspx〉에서 테스트한 결과를 토대로 작성함.

^b * p<.05, two-tailed test

혁적 리더십이 부분 매개하는 것으로 나타났다.

부하가 지각한 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 추가적인 검증 방법으로 비표준화계수와 표준오차를 이용한 Sobel-test를 활용하여 검증을 실시하였다. 〈표 8〉에서는 Sobel-test 검증 결과를 제시하고 있다.

Sobel-test 검증 결과, 상사의 정서지능과 부하지각 LMX 질 간의 관계에 대한 변혁적 리더십의 매개효과 검정통계량은 1.98(p<.05)로 유의하게 나타났다. 따라서 가설 5는 지지되었다.

V. 논의 및 결론

5.1 논의

먼저 상사의 정서지능은 부하가 지각하는 LMX 질에, 부하의 정서지능은 상사가 지각하는 LMX 질에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서지능이 LMX 질에 영향을 준다는 기존의 연구들과 일관된 것이다(한지연·유태용, 2005; 오인수·한지현·김영록·유태용, 2006). 아울러 상사의 정서지능이 부하가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향은 부하의 정서지능이 상사가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

데, 이는 상사와 부하의 관계에서 상사의 지시나 평가를 받는 부하가, 상사가 나타내는 감정과 정서에 대하여 더 많은 영향을 받는다는 것을 의미한다. 정서지능의 구성요소에 대한 추가분석에서는 상사 정서지능의 경우, 상사의 자기정서 인식과 정서 조절이 부하가 지각하는 LMX 질에 영향을 미치며, 부하 정서지능의 경우, 부하의 타인정서 인식과 정서 활용이 상사가 지각하는 LMX 질에 영향을 미치는 것으로 결과가 다르게 나타났다. 이는 상사와 부하의 관계에 있어서 부하를 관리하고 감독하는 상사보다는, 상사로부터 성과에 대한 평가를 받고, 진급과 인정 등에 대하여 긍정적인 결과를 얻기 위해 상사를 의식하게 되는 부하가, 상사의 정서적인 표현과 반응에 대해 더욱 민감하며, 이에 대해 더욱 적극적으로 반응하기 때문일 것이다. 또한 부하의 정서조절 능력이 높을수록 상사가 지각하는 LMX 질이 낮아지는 것으로 나타났는데, 이는 기존의 연구결과와 다른 것으로 표본의 특성상 군 조직에서 부하가 자신의 정서를 조절하는 것이 다소 내성적 태도로 비춰질 수 있어 상사가 인식하기에 부정적으로 작용할 것이다.

다음으로 상사의 정서지능이 높을수록 상사가 변혁적 리더십을 더 발휘하는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 다른 리더십 유형에 비해 많은 부분이 정서에 기반을 두고 있고, 변혁적 리더십을 발휘하는 상사가 내적 통제, 자기 확신, 자기 수용성 등의 정서적 측면을 보여주고 있기 때문이다(Bass,

1998). 또한 정서지능이 높은 상사는 변혁적 리더십과 유사하게 비전을 잘 전달하고, 이에 대한 열정을 불러일으킨다는 점(Goleman, 1998)에서 상사의 정서지능은 변혁적 리더십으로 잘 발휘되게 되는 것이다. 정서지능이 높은 상사는 자신의 정서를 명확히 알고, 관리하며, 자기를 통제하고, 자신의 감정을 조절하는 모습을 통해 부하에게 긍정적 역할 모형을 제공하며(Barling et al., 2000), 부하를 지속적으로 자극하고(Greenspan, 1989), 개인적 배려를 통해 부하의 필요를 이해하고 적절하게 상호작용하는 변혁적 리더십의 행동을 발휘하게 된다(Bass, 1998). 이러한 결과는 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향에 대한 기존의 연구들과 일관된 결과임을 알 수 있다(Barbuto & Burbach, 2006; Hoffman & Frost, 2006; Sayeed & Shanker, 2009).

다음으로 상사의 정서지능과 변혁적 리더십의 관계에 대하여 부하의 정서지능의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 추가분석에서 정서지능의 구성요소별로 조절효과를 확인한 결과, 부하의 정서 활용이 낮을수록 상사의 정서 활용이 부하가 인식하는 상사의 변혁적 리더십에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사와 부하의 쌍 관계에서 정서 활용 능력이 높은 상사는 정서활용 능력이 낮은 부하일수록 상사가 정서활용 능력을 발휘할 때 상사의 리더십을 더욱더 변혁적으로 지각함을 의미한다. 이는 개인이 자신의 정서를 대인관계나 업무 추진에 있어서 적극적으로 활용할 경우에 직무성과와 태도에 긍정적인 결과를 나타낸다는 정서활용의 긍정적 효과에 대한 연구 결과와 유사하다(Gross, 1998). 또한 정서활용이 높은 부하일수록 상사의 변혁적 리더십을 더 가치 있게 평가하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

다음으로 변혁적 리더십과 LMX 질의 관계에서 상사가 변혁적 리더십을 잘 발휘할수록 부하가 지각하는 LMX 질이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적 리더가 보여주는 카리스마적 행동이나 지적 자극, 개인적 배려와 같은 행동 특성들이 부하의 신뢰와 감정 행동을 형성하게 하고, 부하의 자기 존중감을 높이며, 서로 간의 친밀감을 높임으로써 부하로 하여금 상사와 관계에서 높은 LMX 질을 발전시키도록 하는 것이다. 이러한 결과는 상사의 변혁적 리더십이 LMX 질에 미치는 영향에 대한 기존 연구와 일관된 결과이다(Deluga, 1992; Hackett et al., 2008; Kent & Chelladurai, 2001; Tse & Lam, 2008).

마지막으로 변혁적 리더십은 상사의 정서지능과 부하가 지각하는 LMX 질의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 상사가 가진 정서지능 특성이 상사가 나타내는 행동이나 부하와의 사회적 관계를 통해 부하의 지각에 더 큰 영향을 미치기 때문에(Judge, Bono, & Locke, 2000), 상사의 변혁적 리더십 행동을 통해 LMX 질에 영향을 주게 되는 것이다(박혜정·유태용, 2006). 상사의 정서지능은 변혁적 리더십으로 발휘되어 부하들에게 상사와의 상호 신뢰를 높이며, 상사에 대한 존경과 충성심, 정서적 애착까지 증진시키게 되며, 이를 통해 상사와 부하는 높은 교환관계를 발전시키게 되고, 조직 내에 협동과 신뢰, 긍정적인 분위기 등을 형성하고 유지하게 되는 것이다(George, 2000).

5.2 연구의 시사점 및 추후 연구방향

본 연구결과에 따른 시사점으로 첫째, 상사와 부하의 정서지능이 리더십 유형들에 미치는 영향, 상사와 부하의 정서지능 간의 상호작용이 리더십 유형

에 미치는 영향 등의 검증은 통해 정서지능의 역할을 보다 구체적으로 실증 분석하였다는 점이다. 둘째, 상사와 부하의 쌍 관계에서 상사의 정서지능 특성이 변혁적 리더십으로 표출될 때, 이들 관계에 대하여 부하 정서지능이 미치는 조절효과를 구성요소별로 확인하였다. 이는 상사와 부하의 쌍 관계라는 맥락에서 상사의 정서지능이 변혁적 리더십으로 발휘될 때, 부하 정서지능이라는 상황과 어떠한 상호작용을 이루어지는지를 구체적으로 확인하는 계기가 되었다. 따라서 조직 내에서 이루어지는 상사와 부하의 정서지능 개발이 보다 체계적이고 구체적으로 시행되는 것과 더불어 심층적인 팔로워십 연구의 필요성을 제기할 수 있다. 셋째, 상사의 정서지능과 LMX 질의 관계를 매개하는 요인으로서 변혁적 리더십에 대한 실증연구를 통해 상사와 부하의 쌍 관계의 맥락에서 이들 관계를 밝히기 위한 새로운 접근을 시도하였다. 기존의 LMX 연구와 달리 정서적 요소를 포함시킴으로써 LMX 연구에 있어 이론적 영역의 확장에 기여하였다. 앞으로의 LMX 연구에서도 어느 한쪽으로 편중되지 않은 인지적 요소와 정서적 요소의 상호보완적이고 균형적인 연구가 계속해서 이루어지는 것이 필요할 것이다. 넷째, 군 조직과 기업 현장에 기여할 수 있는 이들 연구의 실무적 적용 방안을 찾을 수 있다. 본 연구에서 밝혀진 주요 연구결과들은 군의 리더십 개발과 방향에 맥락을 같이하며, 군에서 발생하는 복무 부적응으로 인한 각종 사건 사고를 예방, 감소시키는데 실무적 기여를 할 수 있을 것이다. 또한 기업의 실무현장에서 부하들의 잠재역량을 최대한 이끌어 내고 열정을 고무시키는 원동력이 되고, 부하들로 하여금 열정적으로 자신의 직무에 몰입할 수 있도록 동기부여 하는 상사의 중요한 역할은 상사의 정서지능 개발을 통해 보다 강화될 수 있다.

지금까지 논의된 시사점에도 불구하고 나타난 한계점은 다음과 같다. 먼저 정서의 특성상 상사와 부하의 정서지능이 서로에게 주는 영향은 크다고 볼 때, 이들의 상호작용에서 나타난 부적 효과가 이러한 영향 때문인지 아니면 상승효과의 조건이 맞지 않기 때문인지에 대한 구체적인 규명이 이루어지지 않았다. 추후 연구에서는 이들의 상호 간의 영향에 대한 구체적인 분석과 측정을 통해 각각의 효과를 규명할 필요가 있다. 둘째, 정서지능의 구성요소인 자기정서 인식, 타인정서 인식, 정서활용, 정서조절 등은 능력으로서 성장하고 발전하게 되며, 나이와 경험에 따라 차이가 나게 된다. 그러나 본 연구의 대상자들은 거의 비슷한 연령대와 유사한 경험 요소를 가지고 있기 때문에 하위요인별로 능력의 차이와 발달 정도를 밝혀내는 데에 한계가 있다. 또한 이들 구성요소 중에서 상사와 부하의 정서활용만이 조절효과가 나타났는데 다른 구성요소들의 역할에 대한 구체적 규명이 이루어지지 않았다. 추후 연구에서는 상사와 부하의 관계에서 다양한 연령대와 경험요소를 갖고 있는 대상자들에 대한 연구가 필요하며, 구성요소별로 구체적인 이론적 근거를 바탕으로 각각의 역할들을 규명해야 할 것이다. 셋째, 상사와 부하가 각자의 정서지능을 발휘하고 상대방의 행동이나 태도를 지각하는 과정에서, 초기에 갖게 되는 서로에 대한 인식은 어느 정도의 시간 동안 함께 복무하는 가운데 형성되는 관계 속에서 이루어지는 인식과 차이가 나게 된다. 본 연구에서는 이러한 시간적 경과에 따른 정서지능과 리더십 유형, 직무태도 및 행동의 차이로 인하여 나타나는 효과를 검증하는 면에서 한계가 있다. 이는 상사와 부하의 정서지능에 대한 초기의 인식과 일정 시간 후에 다시 측정된 인식과의 사이를 검증하는 종단적인 연구를 통해 극복할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박혜정 · 유태용 (2006), "상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 19(2): 125-147.
- 오인수 · 한지현 · 김영록 · 유태용 (2006), "정서역량이 상사-부하간 관계를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 미치는 간접효과 모형의 검증," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 19(1): 39-58.
- 한지현 · 유태용 (2005), "상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(1): 177-199.
- Albow, M. (1992). Sine ira et studio - or do organizations have feelings? *Organization Studies*, 13, 313-329.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-124.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Barbuto, J., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146, 51-64.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategically considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boss, A. D., & Sims, H. P. Jr. (2008). Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Applied Psychology*, 23, 132-150.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453-466.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In K. E. Clark & L. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*

- (pp. 237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Gardner, H. (1983). *Multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, L., & Stough, C. (2001). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-72.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 15-109), Greenwich, CT: JAI Press.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Greenspan, S. I. (1989). Emotional intelligence. In K. Field, B. J. Cohler, & G. Wool (Eds.), *Learning and education: Psychoanalytic perspectives*, (pp. 209-243). Madison, CT: International Universities Press.
- Gross, J. J. (1998). Sharpening the focus: Emotion regulation, arousal, and social competence. *Psychological Inquiry*, 9, 287-290.
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Chen, Z., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2008). Transformational leadership and OCB: A test of a moderated mediated model. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 482-489.
- Hoffman, B. J., & Frost, B. C. (2006). Multiple intelligence of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27, 37-51.
- Hollander, E. P. (1979). Leadership and social exchange processes. In M. Gergen, S. Greenberg, & R. H. Wills (Eds.), *Social exchange advances in theory and research*. New York: Winston-Wiley.
- Ilgen, D. R., & Klein, H. J. (1989). Organization behavior. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 40, pp. 327-351). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- James, K. T., & Arroba, T. (2005). Reading and carrying: A framework for learning about emotion and emotionality on organizational systems as a core aspects of leadership development. *Management Learning*, 36, 299-316.

- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*, 237-249.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1286-1298.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management, 15*, 135-150.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 411-424.
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management, 25*, 51-69.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligent and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology, 89*, 483-496.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*, 43-72.
- Lievens, F., Chasteen, C. S., Day, E. A., & Christiansen, N. D. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 247-258.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 425-431.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing*. Boston: Routledge.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences, 35*, 641-658.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83-104.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2002). *Emotional Intelligence: Science and myth?* Cambridge, MA: MIT press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27*, 267-298.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implication*. New York: Basic Books.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinates-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research, 58*, 115-125.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 717-731.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). Emotional development and emotional intelligence. New York: Basic Books.
- Sayed, O. B., & Shanker, M. (2009). Emotionally intelligent managers & transformational leadership styles. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44, 593-610.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology*, 141, 523-536.
- Schwartz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford Press.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.
- Sternberg, R. J. (1994). Commentary: Reforming school reform: Comments on "Multiple intelligences: The theory on practice." *Teachers College Record*, 95, 561-569.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 8, 500-517.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tse, H. H. M., & Wing, L. (2008). Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wong, C. S., Law, K. S., & Wong, P. M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 535-559.
- Wong, C. S., Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 43-60.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zeidner, M., Matthews, G. M., & Roberts, R. (2001). Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an 'elusive' intelligence. *Emotion*, 1, 265-275.

〈부록: 측정도구 신뢰도 및 타당도 분석 결과〉

〈표 1〉 측정도구의 신뢰도

측정변수	문항수	신뢰도계수(α)
상사 측정변수		
상사 정서지능	16	.89
상사지각 LMX 질	12	.92
부하 측정변수		
부하 정서지능	16	.89
상사 변혁적 리더십	16	.97
부하지각 LMX 질	12	.95

〈표 2〉 상사 정서지능 변수의 요인분석 결과

문항	요인 적재량				공통값
	정서조절	정서 활용	자기정서 인식	타인정서 인식	
EI 16	.868	.177	.226	.060	.839
EI 14	.864	.118	.131	.198	.817
EI 13	.838	.228	.138	.154	.797
EI 15	.800	.227	.088	.062	.703
EI 11	.236	.800	.219	.106	.755
EI 9	.119	.777	.209	.127	.678
EI 10	.125	.741	.160	.073	.595
EI 12	.299	.697	.156	.189	.636
EI 2	.267	.156	.845	.126	.826
EI 3	.193	.142	.807	.190	.745
EI 1	-.018	.181	.723	.161	.582
EI 4	.195	.371	.639	.069	.588
EI 6	.185	.171	.159	.805	.736
EI 8	.234	.209	.132	.793	.744
EI 5	.019	.181	.136	.763	.627
EI 7	.036	-.055	.082	.695	.495
고유값	6.292	1.911	1.675	1.291	
설명분산	39.322	11.946	10.469	8.068	
누적분산	39.322	51.268	61.738	69.805	

〈표 3〉 상사지각 LMX 질 변수의 요인분석 결과

문항	요인적재량		공통값
	1	2	
LMX 12	.884	.184	.745
LMX 11	.865	.218	.705
LMX 10	.851	.196	.699
LMX 2	.665	.308	.640
LMX 3	.641	.534	.631
LMX 8	-.002	.715	.604
LMX 7	.199	.706	.502
LMX 9	.274	.698	.458
LMX 6	.280	.681	.423
LMX 1	.487	.661	.358
LMX 4	.487	.655	.328
LMX 5	.450	.600	.257
고유값	6.355	1.330	
설명분산	52.796	11.087	
누적분산	52.796	63.883	

〈표 4〉 부하 정서지능 변수의 요인분석 결과

문항	요인 적재량				공통값
	정서조절	타인정서 인식	정서활용	자기정서 인식	
EI 15	.868	.038	.095	.226	.815
EI 14	.855	.179	.168	.093	.800
EI 16	.841	.105	.180	.245	.811
EI 13	.797	.208	.192	.139	.735
EI 6	.197	.865	.202	.102	.838
EI 5	.128	.744	.369	.057	.710
EI 7	.039	.742	-.032	.278	.631
EI 8	.192	.736	.219	.288	.710
EI 10	.156	.112	.764	.029	.621
EI 9	-.027	.183	.738	.273	.653
EI 12	.336	.180	.723	.144	.689
EI 11	.275	.153	.622	.295	.573
EI 2	.184	.170	.214	.826	.791
EI 3	.226	.191	.261	.807	.807
EI 1	.159	.150	.011	.643	.461
EI 4	.121	.182	.375	.531	.471
고유값	6.578	1.907	1.365	1.264	
설명분산	41.111	11.917	8.534	7.899	
누적분산	41.111	53.028	61.562	69.461	

〈표 5〉 부하지각 LMX 질 변수의 요인분석 결과

문 항	요인적재량		공통값
	1	2	
LMX 12	.894	.219	.782
LMX 11	.889	.240	.729
LMX 10	.873	.262	.702
LMX 3	.803	.360	.654
LMX 1	.788	.380	.605
LMX 2	.704	.349	.545
LMX 4	.618	.515	.473
LMX 8	.025	.858	.456
LMX 7	.452	.750	.410
LMX 9	.547	.652	.368
LMX 5	.525	.639	.354
LMX 6	.386	.603	.324
고유값	7.626	1.129	
설명분산	63.553	9.406	
누적분산	63.553	72.959	

〈표 6〉 변혁적 리더십 변수의 요인분석 결과

문 항	요인 적재량		공통값
	카리스마·개인적 배려	지적자극	
TF 4	.846	.280	.795
TF 5	.828	.258	.752
TF 14	.783	.295	.708
TF 1	.775	.302	.692
TF 2	.774	.379	.743
TF 15	.761	.375	.719
TF 13	.757	.186	.608
TF 16	.750	.310	.659
TF 3	.699	.374	.629
TF 6	.640	.511	.672
TF 12	.585	.495	.586
TF 10	.260	.838	.769
TF 11	.126	.829	.703
TF 7	.508	.660	.694
TF 8	.560	.619	.697
TF 9	.477	.605	.594
고유값	9.830	1.180	
설명분산	61.438	7.377	
누적분산	61.438	68.815	

A Study on the Roles of the Emotional Intelligence and its Interactions in the Leader-Subordinate Dyad

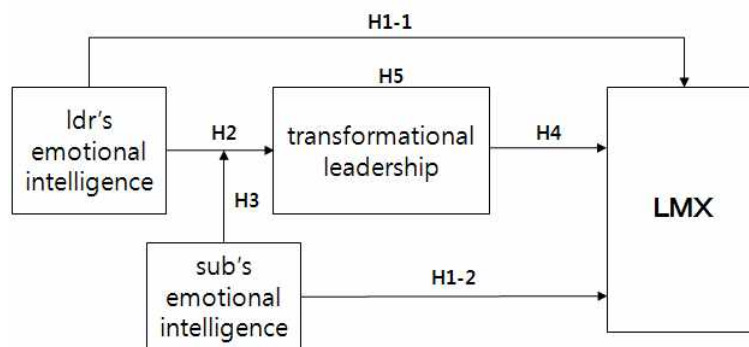
Yooshin Im* · Oh Soo Park**

Abstract

Concerning various dyadic interactions between the leader and the subordinate, there has been insufficient research conducted on affective elements such as emotion, while most research focused on the leader's evaluation of the cognitive elements such as performance and capability. Furthermore, very few studies have examined the role of emotional intelligence (EI) and the role of the EI interactions between the leader and the subordinate in the context of leader-member exchange (LMX) relationships.

The purpose of this study is to empirically prove the existence of the effects of the interaction between the leader's EI and the subordinate's EI on the leader's leadership pattern and the relationship among the leader's EI, his leadership pattern, and the quality of LMX. In order to serve this purpose the following investigation model was established.

Hypothesized Model of Study



* Korea Military Academy
 ** Seoul National University

The sample in this study consisted of junior military officers serving in the Korean Army. A questionnaire-based survey was conducted for the main study. Questionnaires were sent via mail or given in person to 200 company commanders and 200 platoon leaders who served in military units in Kyonggi-Do and Kangwon-Do. The data from 153 leader-subordinate dyads were analyzed using reliability analysis, factor analysis, descriptive statistics, correlation analysis, and hierarchical multiple regression analysis.

Major findings of the study are as follows. First, it turned out that the higher EI the subordinate possesses, the higher the LMX quality that the leader perceives, and the higher EI the leader possesses, the higher the LMX quality the subordinate perceives. Second, the higher EI the leader possesses, the higher level of transformational leadership the leader shows. Third, it turned out that it is not significant the subordinate's EI moderate the relationship between the leader's EI and transformational leadership. Finally, transformational leadership mediates between 1) the leader's EI and the LMX qualities that the leader perceives and 2) the leader's EI and the average of the LMX quality that the leader and the subordinate perceive.

The implications of this study's results are like the following. First, this study empirically proved and analyzed the roles of the leader's EI and subordinate's EI and the interactions between them in a more concrete manner. Second, when the EI trait of the leader was expressed in the form of transformational leadership, the moderating effect of the subordinate's EI on this relationship was confirmed. Third, through empirical investigation of the mediating role of transformational leadership between the leader's EI and LMX quality, a new approach to shedding light on the relationship between these two. Fourth, this study suggested a practical application of EI that is likely to contribute to military organizations and workplace.

Key words: emotional intelligence, interactions, transformational leadership, quality of leader-member exchange